

REPTES PER A LA COMPETITIVITAT DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR AGROALIMENTARI

30 d'Octubre 2014

Casa Convalescència de Vic

Creacció té la missió de treballar per la millora de la competitivitat de les empreses, la millora de l'ocupabilitat de les persones i el millor posicionament del territori

Objectiu:

Crear ocupació de qualitat en el territori

Valors:

- ✓ Punt de trobada i col.laboració
- ✓ Prioritzar i actuar
- ✓ Enfocar-se a resultats
- ✓ Assumir riscos
- ✓ Avaluació permanent dels resultats
- ✓ Basar-se en al identitat de la comarca

ÀMBITS D'ACTIVITAT ÀMBIT TERRITORIAL	Serveis d'assessorament a les empreses	Serveis de suport a l'emprenedor	Serveis d'inserció laboral
ÀMBIT MUNICIPAL	Presta els serveis com a OPE de Vic per encomanda de gestió	Presta els serveis com a OPE de Vic per encomanda de gestió	Presta els serveis com a OPE de Vic per encomanda de gestió
ÀMBIT COMARCAL	Coordinar i impulsar una cartera de serveis per a les empreses única a tot el territori	Coordinació dels equips de promoció econòmica	Coordinació dels equips de promoció econòmica
ÀMBIT SUPRA COMARCAL	TÉ L'OBJECTIU DE DESENVOLUPAR NOUS PROJECTES TRANSVERSAIS ESTRATÈGICS I TRANSFORMADORS		

OBJECTIU: Desenvolupar un treball conjunt amb el sector per a la millora de la competitivitat de les seves empreses

TREBALL CONJUNT AMB LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR AGROALIMENTARI

Diagnosi de la cadena de valor



Sessió identificació d'oportunitats i línies de treball

Projectes

Agenda de la sessió

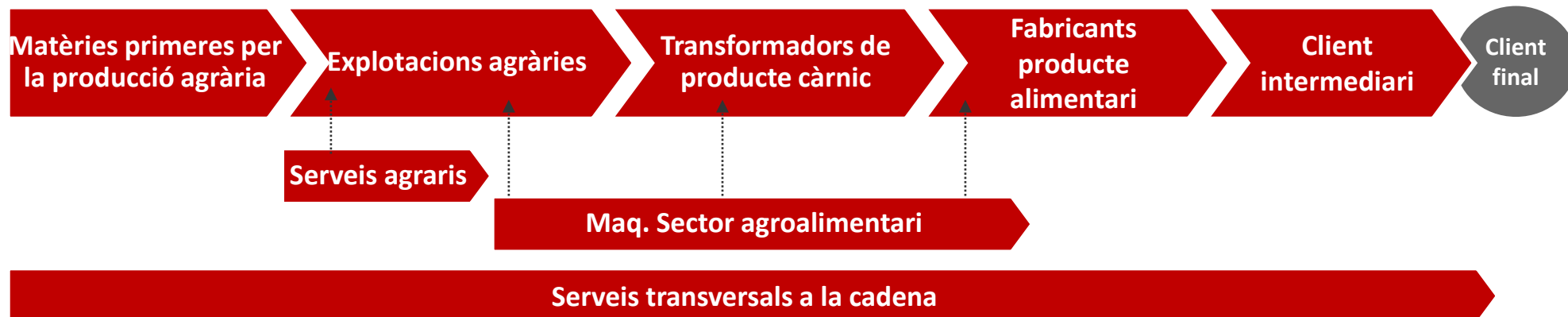
10:30 – 11:40	Presentació de la diagnosi i dels principals reptes de futur de la cadena de valor del sector agroalimentari. Bernat Vilarasau
11:40 – 13:30	Debat i identificació d'oportunitats i línies de treball amb el sector. Sabin Azúa
13:30	Tancament

Presentació de la diagnosi i principals reptes de futur de la cadena de valor del sector agroalimentari

- ✓ *Introducció: procés de treball*
- ✓ *Visió general de la cadena*
- ✓ *Descripció de la cadena i de les principals baules*
- ✓ *Evolució de la cadena 2007-2012*
- ✓ *Principals resultats de les enquestes*
- ✓ *Conclusions de la diagnosi*
- ✓ *Reptes de futur*

PROCÉS DE TREBALL

1. **Mapejat del sector** amb l'ajuda d'empreses voluntàries (primeres entrevistes)
2. **Bolcat d'informació** via base de dades pública (SABI) 2007 – 2012:
 - Facturació
 - Treballadors
 - Beneficis
 - Tendència
3. **Entrevistes qualitatives** per analitzar el sector amb més profunditat (50 variables més)



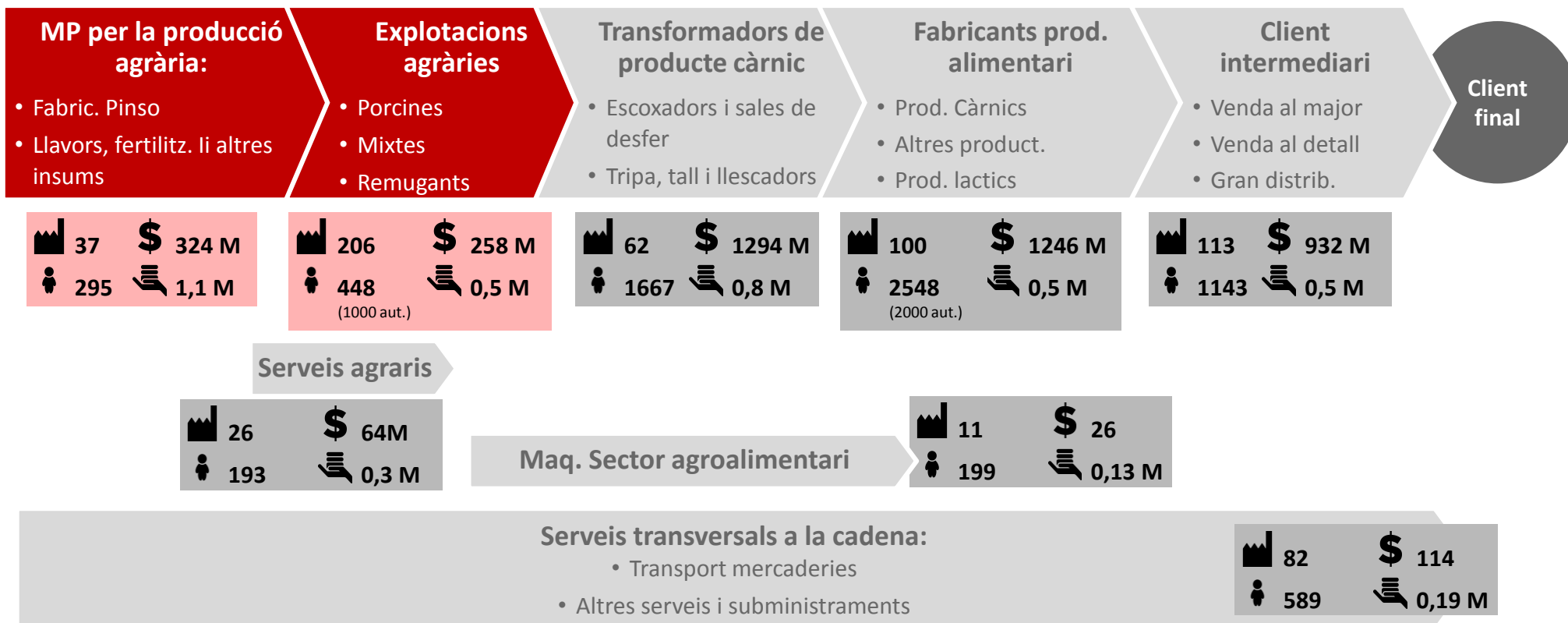
645 EMPRESES
(15 % EMP OSONA)
6990 TREBALLADORS
(22 % TREB OSONA)

4.234 M€ FACTURACIÓ
(58 % FAC OSONA)
535 K€ PRODUCTIVITAT
(248 K€ PROD MITJA OSONA)

EVOLUCIÓ 2007-2012
+ 1,1 TREBALLADORS
+ 43 % FACTURACIÓ
+ 38 % PRODUCTIVITAT

- El sector agroalimentari és el primer sector de la comarca en nombre empreses, treballadors i facturació.
- La crisi no ha tingut un impacte general negatiu, ha aguantat l'ocupació i ha augmentat la facturació
- L'increment i la inestabilitat dels preus de les matèries primeres i un preu final estable ha reduït marges i afegit incertesa al sector
- Existeix una gran concentració de la cadena (>80%) a totes les baules. Poques grans empreses i una gran atomització de microempreses.

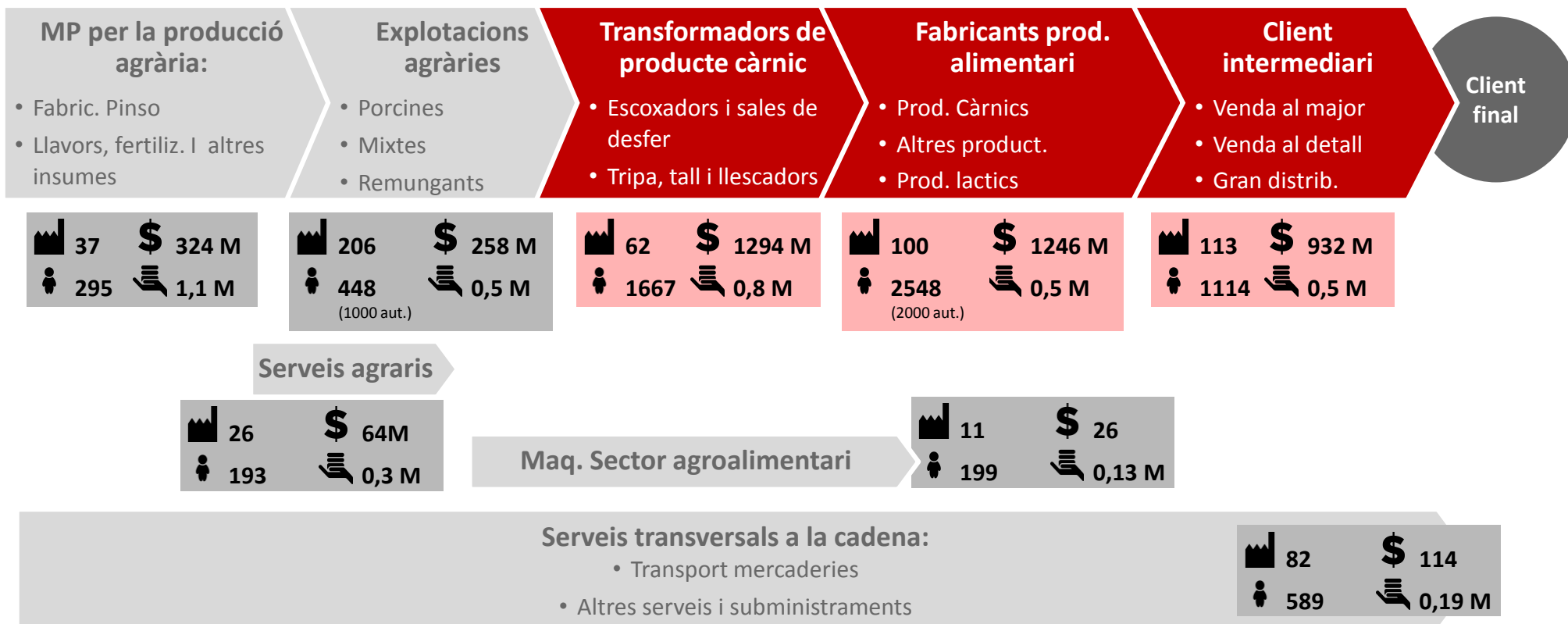
DESCRIPCIÓ DE LA CADENA I DE LES PRINCIPALS BAULES



- A la baula de les MP per a la producció agrària hi ha empreses mitjanes
- Un alt % de la facturació correspon al valor de les MP, falsa productivitat
- Explotacions agràries molt atomitzades
- El sector porcí suposa el 60 % de la baula, xifra encara superior si tenim en compte el nombre d'autònoms i la integració d'empreses d'altres baules

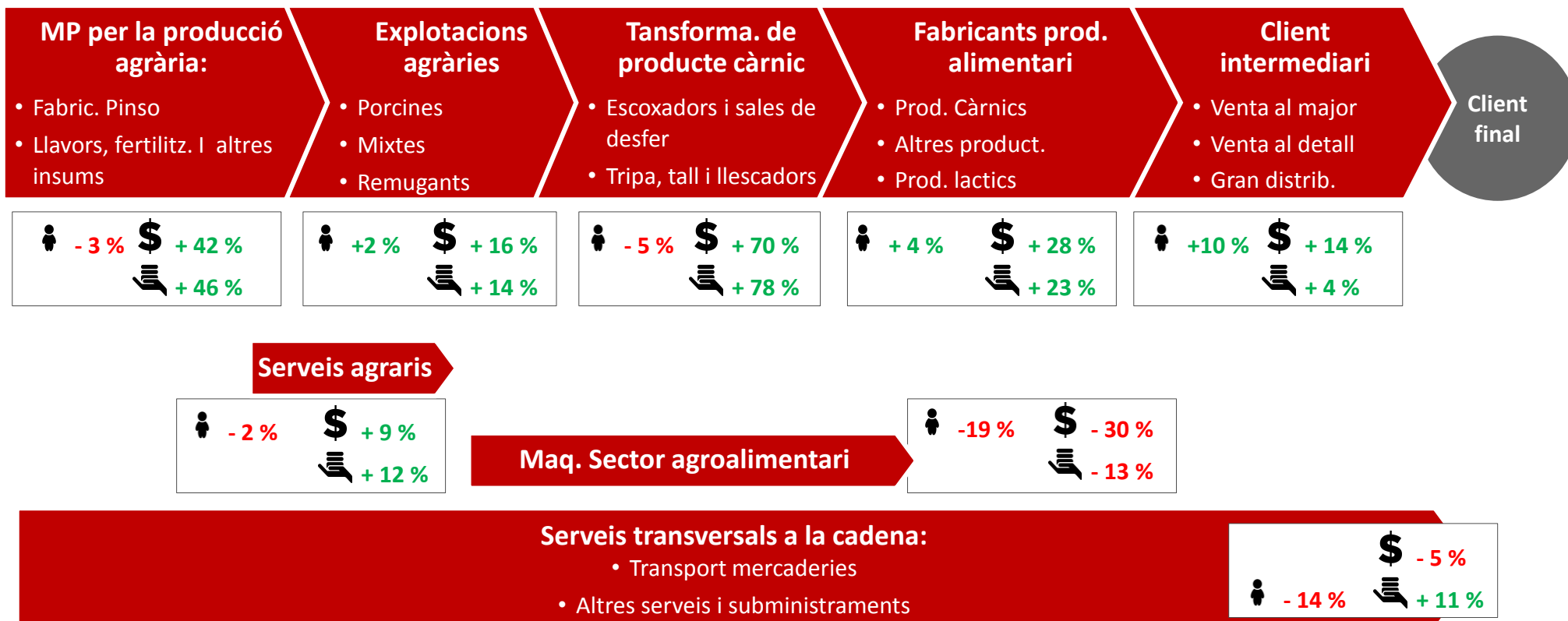
Nº EMPRESSES
 TREBALLADRS
 FACTURACIÓ
 PRODUCTIVITAT

DESCRIPCIÓ DE LA CADENA I DE LES PRINCIPALS BAULES



- ✓ Pes econòmic predominant de la cadena a les baules de transformació i elaboració de producte càrnic
- ✓ Tota la cadena es troba representada amb alta densitat d'empreses i facturació
- ✓ La baula de client intermediari dominada pel pes de la gran distribució de la comarca
- ✓ La venda al detall concentra la més alta atomització i una menor productivitat

Nº EMPRESES
 TREBALLADRS
 FACTURACIÓ
 PRODUCTIVITAT



- ✓ Increment del preu de les MP i un augment molt important de la seva variabilitat
- ✓ La cadena condicionada pel preu final. Per mantenir resultats algunes baules han reduït treballadors i incrementat facturació
- ✓ En el global de la cadena l'ocupació s'ha mantingut estable i s'ha incrementat la "productivitat"
- ✓ Tota la cadena molt concentrada en gran empreses, influència sobre els valors dels indicadors de cada baula

TREBALLADRS
 FACTURACIÓ
 PRODUCTIVITAT

1. TREBALLADORS



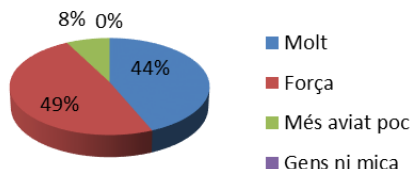
Treballadors cadena completa (2007):
Treballadors cadena completa (2012):
Tendència (2007-2012):
Previsió Treballadors cadena completa (2017):
Tendència (2014-2017):

6916
6990
1,1%
7351
5,2%

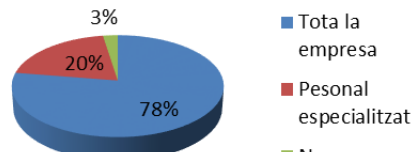
Augment productivitat (2007-2014):
Previsió augment productivitat (2014-2017):

14%
15%

RRHH preparats pel canvi

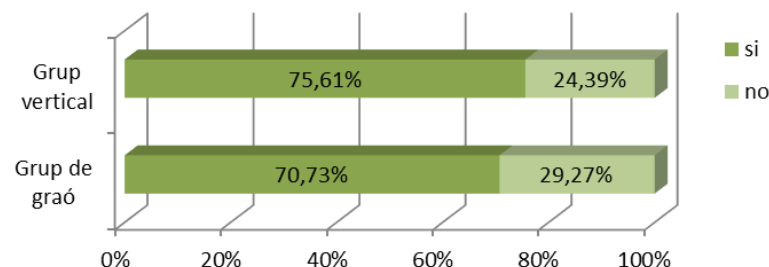


Millora continua com a activitat estratègica

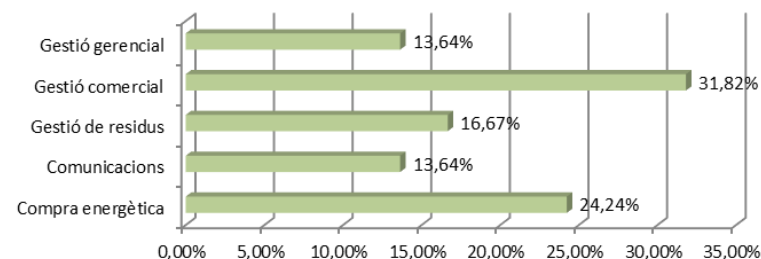


2. COL·LABORACIÓ AMB EL SECTOR

% empreses voluntàries a formar grups de treball



Posibles compres conjunes



- L'ocupació de la cadena es manté estable durant la crisi
- Previsió d'increment de la contractació d'un 5 % de cara al 2017
- Equips humans preparats pel canvi i treballant per la millora contínua
- Bona predisposició a la col·laboració , prioritant l'acció comercial i energètica

3. MERCAT I FINANCES



Facturació cadena completa (2007, M€) (*):

Facturació cadena completa (2012, M€) (*):

Tendència (2007-2012):

Previsió facturació cadena completa (2017, M€) (*):

Tendència (2014-2017):

2961

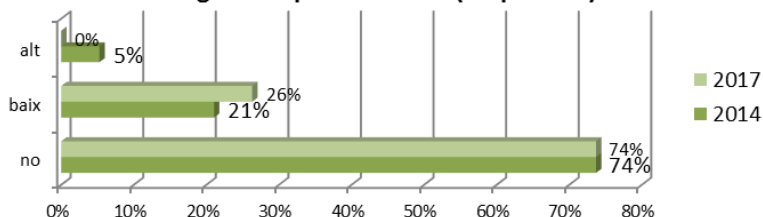
4234

43%

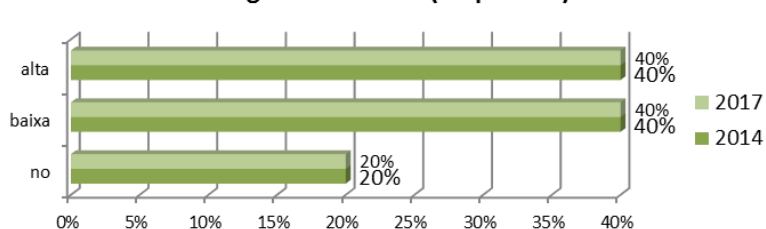
4679

10,5%

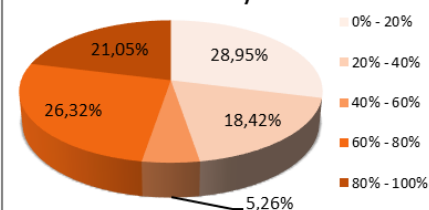
Augment apalancament (resp. 2007)



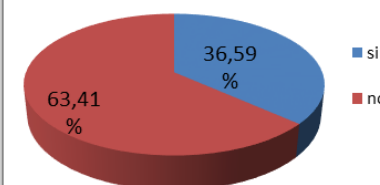
Augment inversió (resp. 2007)



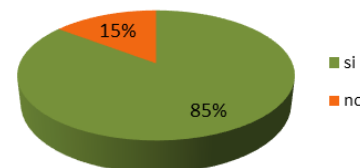
Concentració ventes del sector (% volum 3 principals clients)



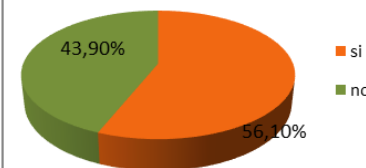
Empreses amb Quadre de comandament



Convenciment que l'empresa és competitiva



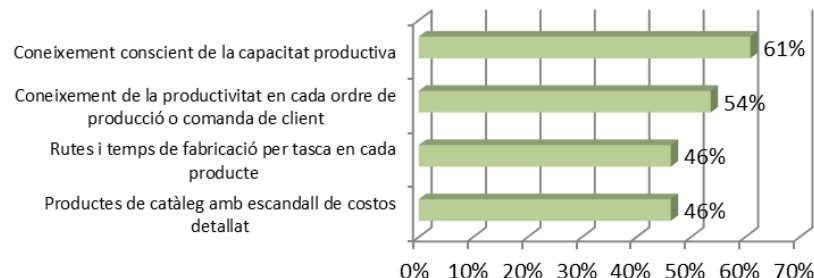
Mercat saturat



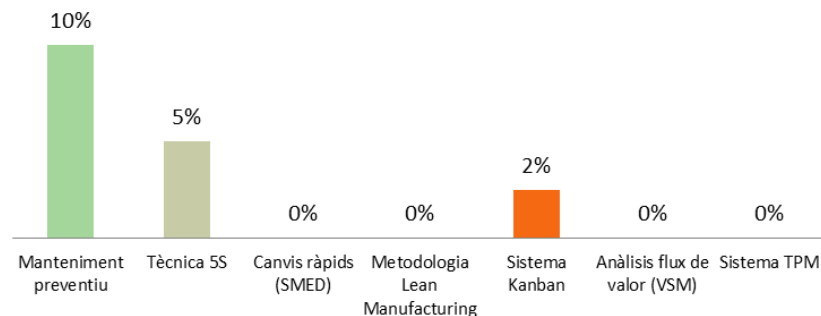
- Increment important de la facturació i previsió 2017 de continuïtat de l'augment
- Alt nivell d'inversions realitzades i previstes amb un baix índex d'endeutament
- Percepció d'alt grau de competitivitat en un mercat majoritàriament saturat
- Poques empreses amb quadre de comandament
- No excessiva concentració de la cartera de clients

4. ÀREA OPERACIONS

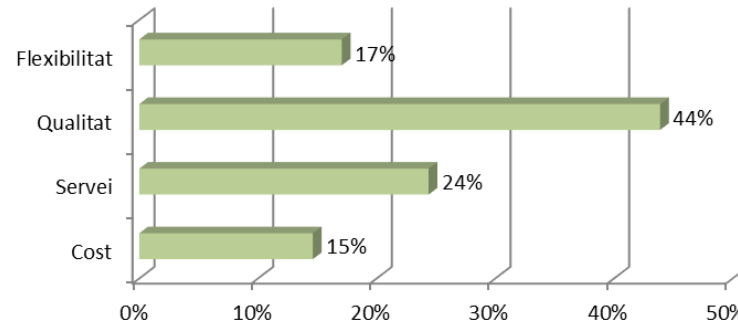
Grau de maduresa de les operacions



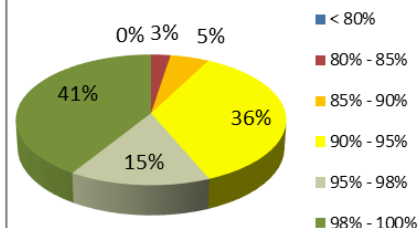
Ús de tècniques avançades de millora de les Operacions



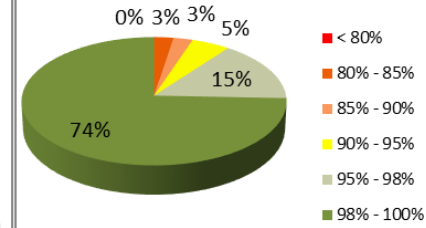
Estratègia operativa predominant al sector



Taxa de Qualitat fabricada



Taxa de servei



- Grau mig de coneixement de les operacions i un baix ús de tècniques avançades
- L'estratègia predominant reconeguda és la qualitat del producte seguida del servei.
- Estratègia de cost poc representada a les empreses enquestades
- La taxa de qualitat té més potencial de millora que la de servei

FORTALESES

- **Especialització territorial:** alt grau d' expertesa en producció i serveis complementaris a tots els graons de la cadena
- Cadena agroalimentària amb un fort component de **cultura de sector molt arrelat** al territori
- **La cadena surt reforçada de la crisi**, aguanta la contractació i millora la facturació. Increment important de la productivitat
- Agroindústria amb una **alta productivitat** per treballador, mecanització de processos
- **Alt grau d'exportació i diversificació** de clients i mercats
- **Sector ecològic i de proximitat** amb potencial transformador del model agroalimentari
- Agroproductors treballen per arribar a l'autosuficiència, tancant cercles
- **Creixement del consum de proximitat**, noves pautes de consum
- **Demanda** d'aliments a nivell **mundial en augment**, pressió sobre l'oferta a l'alça

ÀREES DE MILLORA

- Agroindústria mitjana amb **poca implantació de sistemes de gestió de processos** i amb **comandaments intermitjos poc capacitats en aquest àmbit**. Hi ha un potencial de millora de l'eficiència
- Agroindústria amb excés de **microempreses** i **falta de xarxes de col·laboració** per millorar l'eficiència i estalviar costos
- **Poca integració en el funcionament de les baules** de la cadena, on cada empresa fa la seva estratègia
- Falten **infraestructures pel petit productor** (per ex. no hi ha escorxador per aviram ecològic a la comarca)
- El petit productor té **dificultats per fer gestió eficient** per manca d'estructura
- Els petits productors no poden fer front a la **fluctuació de preus de matèries primeres**
- **Falta una xarxa comercial potent** que valori els productes de proximitat
- **Excés de purins** i sistemes de gestió insuficients, pressió sobre el territori

1. Avançar en el desenvolupament de propostes de valor afegit

- Aprofitar la tendència de consum de productes ecològics i de proximitat.
- Innovar en producte i model de negoci. Incorporar sistemes de gestió avançats mantenint el valor diferencial del producte
- Incorporar serveis complementaris al producte
- Vincular la proposta de valor a altres sectors de la comarca (turisme, cultura, esport...)
- Desenvolupar capacitats de control del frau en els sistemes de qualitat

2. Incrementar el coneixement i l'accés a clients i mercats

- Reforçar capacitats comercials: nous canals i venda directa
- Explorar oportunitats d'exportació (potser agrupadament)
- Incorporar capacitats de vigilància de mercat

3. Intensificar la col·laboració i cooperació entre empreses de la cadena

- Reforçar el sector cooperatiu
- Millorar el coneixement per incrementar permeabilitat
- Fomentar instruments d'aliances i proximitat entre les diferents baules.
- Millorar la introducció dels productes de proximitat per part de les xarxes de distribució

4. Necessitat d'incorporar capacitats bàsiques pel futur a les empreses

- Dotar-se de capacitats :
 - Gestió industrial de processos
 - Comercials y de vigilància de mercat
 - Gestió de projectes capacitats operacionals
 - Infraestructures i espais
 - TIC

5. Donar resposta a l'increment dels residus i la correcta gestió

- Plantejar una resposta territorial i integral al problema dels residus

- 1. Avançar en el desenvolupament de propostes de valor afegit**
- 2. Incrementar el coneixement i l'accés a clients i mercats**
- 3. Intensificar la col•laboració i cooperació entre empreses de la cadena**
- 4. Necessitat d'incorporar capacitats bàsiques pel futur a les empreses**
- 5. Donar resposta a l'increment dels residus i la seva correcta gestió**

Debat i identificació d'oportunitats i línies de treball amb el sector:

- ✓ *Esteu d'acord amb els reptes de futur plantejats?*
- ✓ *En que els concretaríeu?*
- ✓ *Quines poden ser les palanques de transformació dins la cadena de valor del sector agroalimentari per fer front a aquests reptes ?*
- ✓ *Com podem i quines condicions han de donar-se per avançar en la col•laboració?*

MOLTES GRÀCIES !